

**A INFLUÊNCIA DA PRÁTICA DE AÇÕES SOCIAIS NA
IMAGEM DA EMPRESA: UMA ABORDAGEM
ATRAVÉS DE CLIENTES INTERNOS**

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**A INFLUÊNCIA DA PRÁTICA DE AÇÕES SOCIAIS NA
IMAGEM DA EMPRESA: UMA ABORDAGEM
ATRAVÉS DE CLIENTES INTERNOS**

Flaviana Coelho Simões

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

FLORIANÓPOLIS

2002

Flaviana Coelho Simões

A INFLUÊNCIA DA PRÁTICA DE AÇÕES SOCIAIS NA IMAGEM DA EMPRESA: UMA ABORDAGEM ATRAVÉS DE CLIENTES INTERNOS

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de
**Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal
de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de abril de 2002

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Orientadora

Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr.

Profa. Sônia Maria Pereira, Dra.

Profa. Liane da Silva Bueno, M. Eng.

Dedicatória

A Deus, que permite a existência e força para viver, por estar sempre a meu lado, iluminando meu caminho.

AGRADECIMENTOS

À Professora Ana Maria B. Franzoni, por disponibilizar seu tempo às minhas dúvidas, tornando possível a finalização deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À empresa Telemig Celular que cedeu espaço para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Verson Coelho e Maria Helena Simões Coelho, aos meus irmãos, Sílvia Simões Coelho e Verson Coelho Júnior, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Em especial, a Marcos Pacheco, pelo carinho, pela atenção, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

E aos colegas do mestrado que tanto apoiaram nas horas onde o cansaço tentava falar mais alto.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMO	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Origem do Trabalho	1
1.2 Objetivos do Trabalho	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificativa e Importância do Trabalho	4
1.4 Estrutura do Trabalho	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Evolução das Organizações	8
2.2 A empresa como uma Organização Social	11
2.3 A exigência de uma redefinição do papel social das empresas	16
2.4 A evolução da idéia de Responsabilidade Social	20
2.5 Uma visão de Responsabilidade Social	29
2.6 A realidade atual da disseminação da idéia de Responsabilidade Social	32
3 ESTUDO DE CASO – TELEMIG CELULAR S/A	35
3.1 O setor de Telefonia Celular no Brasil	35
3.2 A empresa Telemig Celular	37
3.3 Ações sociais desempenhadas pela Companhia	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	49
4.1 Identificação do problema e delimitação da pesquisa	49
4.2 Escolha do público alvo	49
4.3 Elaboração e aplicação dos questionários	50
4.4 Tabulação dos dados, análise e discussão dos resultados	50
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	65
5.1 Conclusões	65
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	68

BIBLIOGRAFIA

70

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1	Grau de conhecimento acerca das ações de Responsabilidade Social	51
Figura 4.2	Integração no processo de Responsabilidade Social	52
Figura 4.3	Motivado no trabalho em relação à Responsabilidade Social da empresa	53
Figura 4.4	Ações de Responsabilidade Social impactam no comprometimento do funcionário	54
Figura 4.5	Preocupação interna da empresa com o lado social	54
Figura 4.6	Real preocupação da Telemig Celular com questões sociais	55
Figura 4.7	Preocupação com questões sociais faz diferença para o funcionário quando da escolha do empregador	56
Figura 4.8	Imagem da Telemig Celular após conhecimento das práticas sociais	57
Figura 4.9	Tempo de conhecimento a respeito das práticas sociais	57
Figura 4.10	Visão dos clientes internos	58
Figura 4.11	Práticas sociais: atrativo para o cliente	59
Figura 4.12	Concordam com a Filosofia Social da Telemig Celular	60
Figura 4.13	Cultura de Responsabilidade Social desenvolvida	61
Figura 4.14	Telemig Celular faz parte das empresas que praticam ações sociais	61
Figura 4.15	Balanço Social da Telemig Celular – ano 2000	62
Figura 4.16	Conhecimento do Balanço Social da empresa	63

Figura 4.17	Telemig Celular divulga bem suas ações sociais internamente	63
Figura 4.18	Telemig Celular divulga bem suas ações externamente	64

RESUMO

SIMÕES, Flaviana Coelho. A influência da prática de ações sociais na imagem da empresa: uma abordagem através de clientes internos.

2002.xxx p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho tem como objetivo, analisar a influência da prática de ações sociais na imagem da empresa, vista pela ótica dos clientes internos. Para desenvolvimento da presente pesquisa foi realizada a busca de informações em bibliografias, bem como aplicado um questionário estruturado numa amostra cuja característica foi ser funcionário da empresa Telemig Celular. A presente pesquisa buscou identificar a opinião dos funcionários acerca da efetividade das ações sociais desempenhadas pela empresa, onde constatou-se de um modo geral, que a maior parte dos funcionários conhece superficialmente as ações sociais desempenhadas pela empresa, além de não participarem efetivamente deste tipo de prática.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 ORIGEM DO TRABALHO

O conhecimento acerca do sentimento produzido nos clientes internos, a partir da prática de ações sociais realizada por determinada organização, passa a ser, cada vez mais, objeto de interesse dos empresários.

A grande maioria da literatura sobre Responsabilidade Social trata o assunto como um fim em si mesmo, sem se preocupar com as conseqüências futuras destas ações.

O despertar das empresas para o social é algo muito recente e portanto é um processo ainda prematuro que precisa ser estimulado por diversos parceiros, como fornecedores, clientes, funcionários, sindicatos e até pelos próprios concorrentes.

Os empresários precisam entender que, para que haja um bom relacionamento entre as empresas e o mercado consumidor, que aqui se entende pela comunidade onde as empresas atuam, é necessário que haja evidências claras de que a acumulação de riquezas não é o único objetivo das empresas. Contribuindo com esta visão, Chiavenato (2000), diz que a organização atua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. As organizações

estão, cada vez mais, presentes em todos os lugares, fazendo com que a sociedade ora seja escrava e ora seja senhora das organizações. Especializada na reunião e aplicação de recursos materiais e humanos no atendimento de necessidades individuais ou coletivas, a empresa, conforme Duarte e Dias (1985), torna-se uma das organizações em maior evidência na sociedade contemporânea.

Com o passar do tempo, percebe-se que um número cada vez maior de empresas está se conscientizando de que é necessária a prática de ações sociais, não deixando que esta responsabilidade seja somente do governo. As mudanças que ocorreram no modo de pensar das empresas, mais especificamente sua postura social e ética, podem ser explicadas por diversos fatores: o crescimento populacional, o avanço tecnológico, a melhoria nos níveis de conhecimentos e da capacidade de análise crítica. Com isso, os parceiros das empresas tornaram-se mais conscientes dos prejuízos causados pelos negócios destas companhias e passaram a exigir posturas diferentes daquelas até então adotadas.

Para Kaap (*apud* Duarte e Dias, 1985), estes prejuízos causados pelas organizações à sociedade são chamados de “custos sociais”, à medida que são danos que não são compensados nem pela empresa, nem pelo comprador de seus produtos.

Pensar que a preocupação com o social estava presente nos objetivos das empresas desde que estas começaram a existir é cometer um grande engano. O início desta realidade somente foi possível a partir do momento em que as empresas depararam com concorrência, com mercado consumidor mais

exigente e principalmente com a abertura de mercado. Por exemplo, nos Estados Unidos, desde 1960, já se houve falar em Responsabilidade Social, como preocupação das empresas. Já, no Brasil, a disseminação de tal idéia ocorreu bastante tempo depois, permitindo assim, que as empresas brasileiras ficassem realmente atrasadas em relação às do primeiro mundo.

Neste contexto, este trabalho parte do pressuposto de que o conhecimento dos efeitos das práticas de ações sociais, pelos empresários, é fundamental para que estes possam ter mais bases para direcionar seus esforços sociais e também para avaliar a efetividade dos mesmos.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a influência da prática de ações sociais na imagem da empresa, vista pela ótica dos clientes internos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer as ações sociais praticadas pela empresa Telemig Celular;
- Identificar através de questionário o sentimento dos entrevistados acerca

da prática de ação social realizada pela empresa;

- Verificar como os entrevistados estão inseridos nas práticas de ação social promovida pela empresa;

1.3 - JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Pela análise do cenário e literaturas atuais sobre Responsabilidade Social, percebe-se que é cada vez maior o número de empresas a adotarem práticas de ações sociais, seja pela própria consciência de sua necessidade, seja pela pressão externa dos clientes, fornecedores e demais parceiros.

As ações sociais geralmente são praticadas em municípios onde as empresas estão inseridas ou onde, de alguma forma, exerçam influência, através da execução de suas operações. Para que as empresas possam desenvolver estas ações sociais, elas precisam contar com o comprometimento de todo o corpo de funcionários, aqui chamados de clientes internos, permitindo, assim, um alinhamento entre a prática externa e o ambiente interno da empresa.

Porém, devemos nos perguntar; qual será a percepção deste corpo de funcionários perante à prática das ações sociais desenvolvidas pela empresa? Tais funcionários se mostrarão indiferentes, terão uma visão pior da empresa, devido a pensamentos de que esta tenta somente se auto promover, ou se mostrarão mais motivados e comprometidos com a companhia na qual trabalham?

Devido à falta de resposta a essas perguntas, esta dissertação vem mostrar, através da análise de um caso, o que os funcionários pensam a respeito da prática de ações sociais pela empresa.

Existe uma enorme necessidade, por parte das empresas que exercem praticas sociais, de conhecerem as influências de tais ações, no dia-a-dia de seus funcionários.

Do início do mercantilismo até os tempos atuais, nos quais as empresas dominam o mundo, muitos cenários mudaram. Hoje, analisa-se sob a ótica da relação da empresa com seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade local. Diversos fatores contribuíram para a ocorrência dessas mudanças. Como exemplo, podemos citar as organizações populares, que exigem melhores condições de vida e cuja maior conquista foi o fim do trabalho escravo. Aliados às manifestações populares, surgiram os sindicatos, que deram mais força às reivindicações. A preocupação da igreja, com as questões sociais, também serviu como força para a população desolada.

Não obstante, a sociedade começou a perceber que o exercício das empresas gerava um custo social, como a degradação da natureza, a poluição, os acidentes de trabalho e outros males. Além disso tudo, a difusão dos conhecimentos técnicos e científicos contribuiu para provocar na sociedade um maior entendimento dos prejuízos causados pelos custos sociais.

Neste momento, a sociedade começa a entender que as empresas não têm somente uma missão econômica, de gerar lucro para os acionistas. As empresas precisam promover ações que beneficiem a sociedade que está arcando com os custos sociais de sua existência e operação.

Em resposta aos anseios da sociedade, as empresas estão cada vez mais engajadas em práticas de ações sociais, pois deixam de se preocupar única e exclusivamente com geração de lucros cada vez maiores para os acionistas. De acordo com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2001, “cada vez mais as empresas estão percebendo o quanto a responsabilidade social é um tema que não está restrito somente às ações sociais desenvolvidas pela organização na comunidade. Implica também em práticas de diálogo e interação com os demais públicos da empresa, como colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente e governo sociedade”

Mas será que essas empresas têm consciência do que acontece, dentro delas próprias, perante seus funcionários, após a prática de ações sociais, no que se refere à sua própria imagem?

Assim, esta pesquisa justifica-se pois vem preencher uma lacuna entre a prática de ações sociais pelas empresas e o conhecimento destas acerca do retorno de tais práticas perante sua imagem, vista pelos clientes internos.

1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 aborda a origem do trabalho, seus objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e a importância do mesmo.

O capítulo 2 trata da fundamentação teórica do trabalho. Inicialmente é

mostrado um histórico da evolução das organizações, desde o início das primeiras práticas de troca de mercadorias, até o complexo modo de negócio atual.

Dentro deste contexto, é analisada também a evolução do pensamento acerca de responsabilidade social, ao fazermos um paralelo entre a empresa privada e a empresa pública, no que se refere à responsabilidade da prática de ações no campo social.

Por fim, são citados casos práticos de responsabilidade social, pelas empresas, ao se mostrarem as diferenças entre os países, quando se analisa o grau de evolução dos mesmos, nas práticas de ações sociais.

No Capítulo 3, é apresentado o Estudo de Caso, no qual abordamos a empresa Telemig Celular.

O Capítulo 4 apresenta os resultados e as discussões.

O Capítulo 5 trata das conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

Finalmente são apresentados a Bibliografia e os Anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução das Organizações

Segundo Morgan (2000), as organizações são complexas, paradoxais e têm muitas facetas. É por isso que os desafios enfrentados pelos administradores e profissionais, muitas vezes, são tão difíceis.

Para Duarte e Dias (1985) “a existência das organizações remonta à época em que se começou a exigir uma maior coordenação dos trabalhos, devido ao aumento de complexidade dos grupos humanos”. Nesse sentido, concorda Presthus (apud Chiavenato, 2000), que diz: “A sociedade moderna e industrializada é uma sociedade das organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer.”

Para Katz e Kahn (apud Chiavenato, 2000), as organizações são sistemas abertos, porque mantêm constantes intercâmbios com o meio ambiente, seja influenciando-o ou sendo influenciada por ele. Como sistema aberto, a organização apresenta algumas características como:

- Importação (entradas): A organização recebe insumos do ambiente e depende de suprimentos renovados de energia de outras instituições ou de pessoas. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida.
- Transformação (processamento): Os sistemas abertos transformam a energia recebida. A organização processa e transforma seus insumos em produtos acabados, mão-de-obra treinada, serviços... Essas atividades acarretam alguma reorganização das entradas.
- Exportação (saídas) : Os sistemas abertos exportam seus produtos, serviços ou resultados para o meio ambiente.

O uso das tecnologias de informação, a partir do início da década de 90, tem provocado grandes impactos sobre as estruturas organizacionais e deu origem, de acordo com Chiavenato (1999), à era da informação, também conhecida por era do conhecimento.

Ao analisar o funcionamento das organizações, é de fundamental importância discorrer sobre o papel das mudanças dentro das organizações. Conforme Senge (2000), as mudanças no mundo empresarial, desde a década de 70, parecem dramáticas, comparáveis em escopo e magnitude à Revolução Industrial ou ao início da era do computador.

Percebe-se que a mudança está em toda parte: nas organizações, nas cidades, nos países, nos hábitos das pessoas, nos produtos, nos serviços, no tempo e no clima e é a mais antiga experiência que o homem tem vivido, e não uma novidade dos tempos atuais.

De acordo com Franzoni (apud Daldegan, 2001), nesse ambiente empresarial, mutável, global e exigente em termos tecnológicos, é necessário que gerentes e funcionários aprendam a mudar rápido e tranquilamente, pois a nossa época exige pessoas multifuncionais. Isso permitirá que a organização possa ter qualificação, efetividade gerencial e, principalmente, consiga sobreviver neste novo mundo.

Para Chiavenato (2000), “Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção”.

As mudanças afetam a forma como são julgados os administradores. Antigamente, os administradores eram julgados pelo modo como realizavam os interesses dos acionistas. Agora, além dessa função, devem ser responsáveis também pelos stakeholders, ou seja, pela sociedade afetada direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização (Stoner e Freeman, 1995).

Para Lewen apud Chiavenato (2000), o processo de mudança ocorre em um campo dinâmico de forças que atua em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas que atuam como apoio e suporte à mudança e de outro lado, forças negativas que atuam como oposição e resistência à mudança.

Como fato social, as organizações tanto quanto os homens são frágeis e precárias; estão sempre expostas ao debilitamento por suas disfunções, sujeitas à perda da vitalidade que fatalmente sucumbem diante de sistemas

mais poderosos ou fluentes. Dessa forma, o processo técnico adaptativo mais recomendado para manter a energia e a vitalidade de uma organização é o do planejamento, que se apresenta multifacetado, com destaque, porém, para o sentido estratégico.

Para Chiavenato (2000), o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual a empresa pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos e exige três fases: formulação dos objetivos organizacionais, análise interna da empresa e formulação de alternativas estratégicas. Assim, tanto o planejamento estratégico quanto a flexibilidade da organização para as necessidades de mudança são fatores extremamente necessários para que as organizações se tornem cada vez mais empreendedoras e conseqüentemente mais capazes competitivamente.

2.2 A empresa como uma Organização Social

Conforme Duarte e Dias (1985), a empresa é uma organização especializada em reunião e aplicação de recursos materiais e humanos, no atendimento de necessidades individuais ou coletivas, e é uma das organizações em maior evidência na sociedade contemporânea.

Para Ansoff (1999), o conceito de empresa está relacionado a uma organização social com objetivos próprios e motivação deliberada, a qual se distingue de outras formas de organização social como o governo, a igreja, as forças armadas e fundações sem fins lucrativos, pela medida de sucesso adotada, que historicamente tem sido o excedente de receitas sobre os custos decorrentes destas receitas, ou seja, o lucro.

Para Ashley (2001) “Dizer que o lucro é o propósito da empresa é simplesmente e moralmente vazio. Quem, com dignidade e um mínimo de sensibilidade defenderia o direito de alguém conseguir o lucro apenas pelo lucro? Se não puder ser discernido ou justificado um objetivo maior, a empresa não pode justificar moralmente sua existência. Essa é uma idéia repugnante, uma idéia cujo tempo já se passou”.

Por isto, recorda Meignez *apud* Duarte; Dias (1985), que a empresa não é somente uma organização: ela participa do sistema de poder econômico e, por conseqüência, interpreta as orientações culturais de uma sociedade, em função dos interesses de classe dominante.

Para Duarte e Dias (1985), não há dúvidas de que se perdem nas brumas do passado, as raízes desta organização social que hoje denominamos empresa. A empresa, ao acompanhar as vicissitudes históricas de cada povo e sua adaptação às peculiaridades de cada país, ampliou sua presença na economia, até tornar-se uma instituição universal no mundo contemporâneo.

Para Ashley (2001), há vários séculos, a empresa vem comprovando que é um instrumento eficaz na racionalização do atendimento de necessidades humanas, individuais e sociais, e na combinação de recursos relativamente escassos. Mas, imperfeita como as outras obras do homem, nem sempre desempenhou a contento sua função social. Muitas vezes, chegou a divorciar-se totalmente dos objetivos que justificavam sua presença e atuação na sociedade.

Não foram raros no passado, nem são no presente, os casos em que, ao invés de colocar-se a serviço do homem e da sociedade, a empresa tudo faz para colocá-los a seu serviço. Exatamente por causa dessa situação, tão antigas quanto ela própria, a empresa nem sempre gozou de plena aceitação pela sociedade. No século XIX, o resplendor do progresso não oculta a questão social, caracterizada pelo recrudescimento da exploração do trabalho e das condições subumanas de vida: extensas jornadas de trabalho, de dezesseis a dezoito horas, sem direito a férias, sem garantia para a velhice, doença e invalidez; arregimentação de

crianças e mulheres, mão de obra mais barata, condições insalubres de trabalho, dentre diversas outras mazelas. De acordo, Duarte e Dias (1985), a raiz de todos esses problemas é a doutrina do liberalismo econômico, para o qual todos os indivíduos têm igual direito à liberdade e devem ser deixados inteiramente livres para cuidar de seus interesses particulares. Assim, os patrões são livres para contratarem como lhes convém, sendo o trabalhador livre para aceitar ou não o contrato proposto. Porém, como o operário produz na base artesanal, ele torna-se incapaz de competir com a produção industrial, perdendo, portanto, o mercado para seus produtos e assim o ganha-pão.

Segundo Marx (2000), este é o período no qual a exploração capitalista sobre o proletariado é tão explícita, que o antagonismo entre as classes pode chegar ao ponto crucial, de tal forma que o crescente empobrecimento do operariado levará à tomada de consciência da dominação e à conseqüente superação dela por meio da revolução.

Os dizeres de Marx, de certa forma, confirmaram-se, já que os movimentos socialistas começaram juntamente com o apoio dos sindicatos. Tal situação agrava-se durante e após a I Guerra Mundial, com a Revolução Russa de 1917, vindo dar nova credibilidade às promessas socialistas de um mundo melhor. Conforme Duarte e Dias (1985, p.29), “Mas, fiéis às leis do liberalismo, as empresas mostram-se mais preocupadas com os interesses de seus acionistas do que com o bem-estar das comunidades que a recebem. E logo revelam a face desumana do liberalismo, ressuscitando em muitos lugares práticas administrativas e econômicas que se supunham definitivamente abolidas dos meios civilizados” Segundo Rampazzo (2001), o capitalismo sofreu da proliferação de relações ganha-perde entre os participantes do mercado, as quais são até hoje o cerne de seu mal funcionamento; a pobreza e os outros males são apenas conseqüências.

As décadas de 60 e 70 assistiram ao avanço dos meios de comunicação, o que favoreceu uma maior conscientização das diferenças econômicas e sociais entre a sociedade. Isto fez com que o proletariado se tornasse mais ativo no sentido de demandar melhores padrões de vida. Além disso, o fato dos proletariados estarem mais unidos conferiu à classe um maior poder de organização.

Em decorrência dessa organização, os operários acabaram conquistando o direito de associação que, em 1833, culminou com o surgimento dos sindicatos que visavam à obtenção de melhores condições de vida e trabalho para os operários. Paralelamente, fortalecem-se as universidades como centros de apoio e de irradiação das idéias contestatórias. Tais eventos, cujo interesse parece, à primeira vista, local, repercutem muito além, atingindo escala planetária, com desdobramentos inimagináveis.

Para Ashley (2001), podemos dizer que o século XX foi insano. O mundo, buscando a eficiência técnica, matou a justiça e concentrando-se na ciência, matou a ética. Do século XX, se dirá que teve os maiores avanços científicos e quase nenhum avanço ético. Dele, os grandes nomes serão de cientistas, governantes em guerra e empresários. Raros serão os artistas, os filósofos e os humanistas.

Para Ashley (2001), ao contrário do que ocorria em épocas anteriores, a empresa é hoje questionada não apenas pelo que faz, mas também pelo que deixa de fazer, pela falta de participação, pelo descaso para com os problemas da coletividade onde vive e atua.

Até há pouco, as empresas decidiam soberanamente sobre quais produtos lançar, onde, a que preço, com quais apelos comerciais. Hoje, enfrentam restrições impostas pelas leis e pelos movimentos de defesa do consumidor. Se, até algum tempo, a preocupação com a preservação do ambiente era inexistente ou posta em último plano, hoje, está entre as prioridades sociais de todas as comunidades.

Outras instituições são questionadas por suas clientelas específicas e pela sociedade em geral. No entanto, nenhuma delas é tão criticada quanto a empresa. E isso ocorre, porque, segundo Duarte e Dias (1985):

- Nenhuma instituição social tem penetração social comparável à da empresa;
- Nenhuma instituição está tão relacionada com o sistema econômico e com os problemas decorrentes de seu mau funcionamento;

Nesse sentido, concorda Drucker (2000), que não é a hostilidade às empresas que explica as exigências em relação à responsabilidade social. Pelo contrário, é o sucesso do sistema empresarial que leva a novas e muitas vezes exageradas expectativas. As exigências relativas à responsabilidade social constituem o preço do sucesso.

2.3 – A exigência de uma redefinição do papel social das empresas

Muitos estudiosos procuram identificar o verdadeiro sentido desta onda de críticas à empresa. Embora não haja unanimidade, cresce o consenso em torno da idéia de que a sociedade atual exige uma redefinição do papel da empresa, que não consistiria somente em voltar para as finanças, mas também para as necessidades da sociedade onde atua.

Em 1985, Dierkes *apud* Duarte e Dias (1985), mencionava que esta redefinição fazia-se necessária, porque o sistema de empresa privada não satisfazia a parcelas cada vez mais amplas da população, uma vez que os valores dominantes da sociedade estavam mudando.

Para Drucker (2000), a exigência da sociedade por uma posição social das empresas é devido à ascensão desta à posição de cumpridora de obrigações que seriam da ordem da administração pública. O fato de os empresários serem vistos como administradores resulta no desencantamento cada vez maior em relação aos governos para resolver os principais problemas sociais. Segundo este mesmo autor, até o mais fervoroso adepto de um governo forte não acredita que os problemas estarão resolvidos no momento em que o governo resolver enfrentá-los. Como resultado, as pessoas mais preocupadas com esses problemas que, alguns anos atrás, faziam passeatas pelas ruas dos EUA portando faixas exigindo mais do governo, hoje se voltam ao empresariado, para que eles cuidem dos problemas que o governo não é capaz de resolver.

Sabe-se que a empresa tradicional tem por objetivo a produção e acumulação de riquezas, muitas vezes supérfluas, em detrimento de necessidades essenciais de outras pessoas e da coletividade. Essa consciência aguça o conflito entre a visão tradicional e os novos valores que se firmam na sociedade, dentre os quais se destaca o anseio pela redução efetiva das desigualdades sociais entre os homens. Em decorrência, exige-se da empresa que redimensione seu papel social, levando em consideração não apenas o interesse dos acionistas, mas também os de outros parceiros da coletividade.

Para Woot *apud* Duarte e Dias (1985), a empresa terá que demonstrar sua utilidade social e a contribuição que traz para o bem comum. A ela incumbe, cada vez mais, o ônus da prova.

Durante muito tempo, o desempenho de uma empresa era medido pelos números do balanço contábil, mais precisamente, “pela última linha – a do lucro” Ashley (2001). Se o saldo fosse positivo e as finanças estivessem sob controle, todos os executivos envolvidos estariam de parabéns. Mas se o resultado fosse negativo, isso significaria que as coisas estavam muito mal e que os executivos poderiam, a qualquer momento, perder o emprego.

Podemos notar que, atualmente, esse modelo baseado apenas na saúde dos números parece não ser unânime em todo o mercado empresarial.

Segundo Ashley, (2001), “precisamos de uma moral que promova alianças baseadas em liberdade associada à responsabilidade e em compromisso baseado em confiança entre os que afetam e são afetados pela operação dos negócios”.

Para Kaap *apud* Duarte e Dias (1985), os Custos Sociais são os resultados indesejáveis trazidos pelas empresas, como a poluição, os acidentes de trabalho, a degradação do ambiente e outros males. Em termos simples, os custos sociais são os danos ocasionados por uma empresa a terceiros, pessoas ou comunidades, danos que não são compensados nem pela empresa, nem pelo comprador de seus produtos. Graças à difusão de conhecimentos técnicos e científicos, grupos cada vez mais vastos da população tomam consciência do perigo que representa a poluição do ar, a contaminação da água e dos alimentos, as doenças profissionais e de outros males decorrentes da atuação das empresas. Tudo isso leva ao questionamento do papel social da empresa. Firma-se, cada dia mais, a idéia de que ela não pode ser vista como entidade exclusivamente econômica, cujo único objetivo é dar lucro aos acionistas.

A visão míope a respeito do que realmente seja lucro ou riqueza é uma das causas básicas das situações de ganha-perde no capitalismo. Pode-se estranhar o uso do termo miopia, mas isso é justificado no momento em que, determinados fatos, quando observados de perto, segundo alguns teóricos, parecem ser situações de lucro, quando, na verdade, examinados nitidamente, sob uma perspectiva maior, vê-se que não são (Ashely, 2001). A partir dessa perspectiva, existe um tipo de miopia em relação ao lucro que pode conduzir a situações ganha – perde no capitalismo: enxergar como ganho, um lucro no presente que representará um prejuízo no futuro. Por exemplo, se um país produzir produtos mais baratos para exportação, valendo-se do trabalho infantil, isso contribuiria para sua balança comercial e aumentaria seu PIB, mas seria lucro real? A resposta é não. Pois há que se considerar que o custo social é maior do que qualquer riqueza gerada indevidamente. Quantos talentos potenciais são destruídos, quando crianças, que deveriam estar na escola, estão expostas a duras condições de trabalho, na verdade trabalho escravo? Podemos afirmar que não há justificativa para uma riqueza que tem sua origem no desprezo pelos direitos universais do homem.

Já não se aceita passivamente que a empresa transfira para outras pessoas e poderes públicos a responsabilidade pelos custos sociais resultantes

de suas atividades. E mais: exige-se que ela leve em consideração outros objetivos, de outras pessoas, nesse caso, dos acionistas. Nesse sentido, a primeira tarefa da administração, seria, portanto, identificar e prever, de forma calculada, as repercussões que as atividades da organização provocará.

Para Drucker (2000), a pergunta que se deve fazer não é “está certo o que fazemos?” A pergunta deve ser, sim, “o que fazemos é aquilo que a sociedade e nossos clientes estão pagando-nos para que façamos?”, e se determinada atividade não fizer parte integrante da finalidade e missão da entidade, deverá ser considerada repercussão social, e como tal indesejável. Tal repercussão, que as empresas impõem à sociedade, à economia, à comunidade e às pessoas e que não constitui em si mesma a finalidade e a missão da entidade, deve ser conservada no ponto mais baixo possível, ou então (melhor ainda) eliminada de vez.

Ainda, segundo esse autor, o desempenho da missão específica da entidade também é do maior interesse e necessidade da sociedade. A sociedade nada terá a ganhar, e sim a perder, se aquela sociedade vir reduzida ou enfraquecida sua capacidade para desempenhar a tarefa que lhe cabe. “O bom desempenho da própria função constitui a principal responsabilidade social da entidade”, Drucker (2000). A empresa falida não será uma empregadora desejável, assim como dificilmente será considerada uma boa instituição, na sociedade a que pertence.

1.1 2.4 A evolução da idéia de Responsabilidade Social

Pelo exposto até o momento, entende-se que, no surgimento das empresas, não é possível dizer que a consciência social estava presente nos objetivos empresariais.

Longe disso, as empresas somente começaram a contribuir com o bem-estar dos trabalhadores a partir do momento em que houve ameaça às estruturas capitalistas, representada pela luta entre as classes sociais, e as necessidades individuais influenciavam no rendimento de cada um e, portanto, precisavam ser analisadas pela empresa.

Sheldon (1923), diferente da maioria dos pensadores da época, que focavam suas atenções no ambiente interno e nas funções cotidianas da empresa, visava abranger a totalidade da administração, ou seja, a correlação e o posicionamento da empresa frente à sociedade, numa tentativa de fundir a ética social com a prática da administração científica. No entanto, segundo Bowen *apud* Duarte e Dias (1985), as primeiras manifestações dessa idéia surgiram no início do século, em trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clark (1916). Mas tais idéias não tiveram maior aceitação nos meios acadêmicos e empresariais, nos quais deviam soar, consideradas a época, como heresias socialistas.

Para Toldo (2000), a questão da responsabilidade social tornou-se evidente em 1919, pelo julgamento, na justiça americana, do caso de Henry Ford, presidente e acionista majoritário, e seu grupo de acionistas liderado por John e Horace Dodge que se opunham às atitudes do magnata. Em 1916, argumentando a realização de objetivos sociais, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados aos acionistas e investiu na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devida à redução nos preços dos carros. A suprema corte de Michigan deu a causa a favor dos Dodges, entendendo que as corporações existem com a finalidade de benefício de seus acionistas e que os diretores precisam garantir o lucro, não podendo usá-lo para outros fins. Assim, entendeu-se que responsabilidade corporativa e investimento na imagem da empresa para atrair consumidores só poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas. Devido a esse questionamento, é que começou a surgir na comunidade acadêmica, aliado às aplicações do conhecimento à administração, a utilização da abordagem científica, através de Sheldon, como forma de despertar a responsabilidade social nos objetivos empresariais.

Foi somente, em 1953, que surgiu nos Estados Unidos o primeiro livro analisando o tema em extensão e profundidade: *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen.

Aos poucos, as noções de Responsabilidade Social, Cidadania Empresarial, foram sendo incorporadas no dia-a-dia das empresas modernas e nas economias mais avançadas. Felizmente, estas empresas estavam dando valor às demandas das sociedades nas quais atuavam, a seus funcionários e a todos os parceiros de uma maneira geral.

Nos anos 50, surgiu nos Estados Unidos a definição de Terceiro Setor, composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, diferenciando-se do Primeiro Setor (figura do Estado) e Segundo Setor (empresas privadas) e voltado ao atendimento das necessidades sociais, através da produção de bens e serviços de caráter público.

O Terceiro Setor desde então começou a ganhar cada vez mais importância e espaço na mídia. Motivo de tamanho crescimento está relacionado a uma série de fatores, tais como: o crescimento das necessidades sócio econômicas, a crise do setor público e, talvez, o mais importante, o crescimento da participação social dos cidadãos, que da mesma forma que cobravam uma crescente participação das empresas no atendimento das necessidades sociais, provavam que a consciência da responsabilidade social estava mais presente na sociedade.

Para atuar neste novo ramo, surgem outras instituições sociais: entidades filantrópicas, entidades de direitos civis, movimentos sociais, ONG's, organizações sociais, agências de desenvolvimento social, órgãos autônomos da administração pública descentralizada, fundações e instituições sociais das empresas. Essas empresas, junto com a sociedade civil e o estado, constituem o chamado Terceiro Setor. Para Neto e Froes (1999), o Terceiro Setor é a base da nova ordem social, que surgiu em decorrência da falência do estado em prover o bem estar da sociedade. A falência do Estado e o apogeu do liberalismo, com a concepção do Estado Mínimo, paralisou o Primeiro Setor, que é o próprio Estado. Dessa forma, o surgimento das empresas e seu desenvolvimento passaram a ser marcados pela identificação de novos

mercados. No entanto, no seu início, as empresas não estavam interessadas nos desejos de seus consumidores.

As conseqüências maléficas à sociedade que as atitudes destas empresas estavam causando, começaram a chamar a atenção do consumidor-cidadão. As pessoas reconheciam que seu consumo possuía implicações sociais e que sua postura como consumidor muitas vezes era antagônica à pregada como cidadão.

A sociedade começa a exigir a incorporação de desafios éticos aos negócios empresariais, bem como o exercício responsável dos agentes econômicos, quanto a dimensões sociais, econômicas e ambientais associadas aos negócios das empresas.

Para Ashley (2001), tais requisitos passam a ser pré-condição para uma sociedade sustentável em um ecossistema planetário também sustentável.

Podemos citar a evolução do pensamento de Responsabilidade social em alguns países:

- Estados Unidos

Foi no início dos anos 60 que começou a popularização do tema. Os acontecimentos e transformações sociais da década colocaram em evidência os problemas sócio-econômicos e, de certa forma, “prepararam o campo para a aceitação da idéia” (Duarte e Dias; 1995, p.42).

Em um ano, gasta-se quase um bilhão de dólares em projetos de educação, cultura e assistência social nos Estados. O mais curioso é que a maioria das doações do Terceiro Setor vêm de pessoas físicas.

- Europa Ocidental

As idéias de Responsabilidade Social, na Europa, chegaram no final da década de 60, quando os jornais e revistas traziam matérias sobre o assunto, dizendo que esta já era um tema em voga nos Estados Unidos. Em 1971, é feita a primeira tentativa de elaboração de um Balanço Social, avaliando o desempenho da Companhia STEAG, na área social. A idéia difunde-se também na Grã-Bretanha, França, Itália, Suíça, Espanha e outros países da Europa, onde diversas entidades patrocinam pesquisas na área de Responsabilidade Social.

Ocorreu, na França, no final da década de 60, a elaboração do primeiro modelo de balanço sócio-econômico e, logo após, a criação de uma comissão especial de estudos, cujo trabalho é levado a debate público e culmina com a aprovação da Lei nº 77-769, de 12 de julho de 1977.

De acordo com esta lei, a França tornou-se o primeiro país a obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho. Este balanço é obrigatório para todas as empresas que tenham acima de trezentos empregados.

- Brasil

Para o Doutor Francisco Azevedo, Diretor Executivo do Instituto Telemig Celular e membro do Conselho de Cidadania Empresarial da Fiemg, o Brasil continua a ser um país de contrastes: “somos a 10ª economia do mundo e ocupamos o 69º lugar em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Ou seja, somos uma sociedade que caminha para ser economicamente forte em cima de uma estrutura socialmente injusta”.

Ainda citando as palavras de Azevedo, temos as seguintes interrogações: “Quem é o responsável? Muitos dizem: é o sistema. Mas que sistema? O sistema capitalista, que provoca concentração de renda, ou o sistema de governo, muitas vezes ineficiente e corrupto, que desvia grande parte dos recursos que deveriam ser aplicados na área social?”

Talvez um misto dos dois. Explica Azevedo que “o capitalismo foi até o presente momento, a forma mais eficiente encontrada pelo homem de gerar riquezas, mas não se preocupando com sua distribuição”. Diz ainda que “por outro lado, a democracia também foi a forma mais eficiente encontrada pelo homem para expressar sua liberdade e escolher seus representantes, no entanto, nem sempre escolhe-se governantes eficientes e honestos”.

Como saída para esta situação do Brasil, Azevedo defende o desenvolvimento social, que se daria a partir da aceleração do processo de fortalecimento do terceiro setor, que hoje, calcula-se que, no Brasil, o terceiro setor seja formado por mais de 250 mil organizações. Para este fortalecimento, Azevedo vê como alternativa, parcerias com as empresas e o poder público.

Pela leitura do Instituto Ethos (Prêmio Ethos Valor), pode-se considerar como início da responsabilidade social no Brasil a criação, em 1960, da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), sendo reconhecido que a empresa possui uma função social.

Em 1982, a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lançou e promove até hoje, o prêmio ECO de cidadania empresarial. Em 1984, a Nitofértil é a primeira empresa brasileira a publicar seu balanço social.

Em 1992, o BANESPA divulga todas as suas ações sociais. Tal ação é contemporânea da ECO – 92 no Rio de Janeiro, que discutiu com vários países a importância do meio ambiente e sua preservação. Em 1993, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lança a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais – PNB. Esse é o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais. Em 1997, Betinho lança um modelo de balanço social em parceria com a Gazeta Mercantil e cria o selo do Balanço Social para estimular as empresas brasileiras a divulgarem seus resultados na participação social.

Em 1998, é criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pelo ex-empresário Oded Grajew, dos brinquedos Grow. O Instituto serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática social através de publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral.

O Instituto Ethos, empenhado em tornar o assunto da Responsabilidade Social mais concreto, criou, no ano de 2000, um instrumento adequado de acompanhamento e monitoramento das práticas de responsabilidade social: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Os indicadores são uma ferramenta para auxiliar a gestão das atividades de responsabilidade social nas empresas. “Espera-se que a aplicação dos Indicadores possa contribuir para ampliar a produção de conhecimento e informações sobre o tema.” Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – Versão 2001.

Os Indicadores avaliaram questões referentes a Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores/Clientes, Comunidade, Governo e Sociedade.

Em 1999, 68 empresas realizaram seu Balanço Social no Brasil. A Câmara Municipal de São Paulo instituiu o Selo Empresa Cidadã, premiando e reconhecendo as empresas que praticam responsabilidade social e que publicam seu balanço social.

Segundo Marcos Kisil, presidente do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e do IDIS (Instituto de Desenvolvimento do Investimento Social), um levantamento feito pelo SENAC/ SP, em março de 2001, apontou que 66% das empresas pesquisadas declararam fazer investimentos sociais frequentes. O Gife representa aproximadamente 10% dos doadores empresariais brasileiros (o que é uma massa significativa), número que cresce ano após ano. Só em 99, a quantidade de empresas associadas ao Gife cresceu 34%. Isso mostra que os empresários estão se conscientizando de seu papel social, acrescenta Kisil.

Como destaque brasileiro, também na área social, não podemos deixar de citar o Presidente da Anatel, Renato Navarro Guerreiro. A Anatel, cuja missão é promover o desenvolvimento das telecomunicações no país, não existe simplesmente para vender licenças, fazer regulamentos, licitações de outorga, fiscalizar e punir empresas. “ Nossa missão é positiva, construtiva. E tem se ampliado no sentido de estimular as operadoras de telecomunicações a desenvolver projetos sociais que transcendam suas responsabilidades comerciais como prestadoras de serviços públicos ao Brasil. Para Guerreiro, “o combate à exclusão social, às desigualdades e à limitação de acesso a oportunidades é um dos principais objetivos do Brasil hoje”.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais em 553 empresas mineiras, 78% têm algum projeto de ação social, sendo que apenas 13% ainda não realizam, mas querem realizar.

O engajamento do empresariado mineiro é quase duas vezes maior do que o das empresas do Espírito Santo (45%), deixando também para trás o Rio de Janeiro (59%) e São Paulo (67%). Gestor – Revista Mineira de Administração –Setembro01

Especificamente no Rio de Janeiro, podemos citar as iniciativas do Viva

Rio, da Campanha da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e o Natal sem Fome , onde alimentaram cerca de 50 mil famílias com quase 600 toneladas de alimentos nas festas de fim de ano. Só a loja de departamentos C&A destinou US\$ 100 mil à Campanha natalina.

1.2 2.5 Uma visão da Responsabilidade Social

Segundo Guire apud Duarte e Dias (1985, p.56), “a idéia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além daqueles obrigações”.

Para Lisboa apud Instituto Ethos (2000), a responsabilidade social “é o reencontro do capital com sua alma perdida”, alma esta que são as atividades sociais, deixadas de lado quando o lucro passou a ser o objetivo final de qualquer atividade empresarial.

Segundo Ashley (2001), a Responsabilidade Social é uma conduta ética e responsável, adotada por uma empresa em toda a sua rede de relacionamentos, incluindo consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, governo, meio ambiente e comunidade.

Uma empresa pode ter diferentes posturas em diferentes áreas e ocasiões. Por exemplo, pode ater-se estritamente ao relacionamento com seus fornecedores, ao mesmo tempo em que adota uma atitude negligente quanto à segurança de seus produtos, ou ter uma atitude socialmente responsável no trato com os empregados e adotar práticas fraudulentas no faturamento, prejudicando os interesses coletivos. Todos esses exemplos são para dizer que há inúmeras posições possíveis que variam desde a completa ausência de responsabilidade social até a sua plena aceitação.

Dessa forma, do ponto de vista de responsabilidade social, o comportamento organizacional pode ser visualizado como um contínuo, variando de um baixo a um alto consenso de responsabilidade social.

Para Oded Grajew, Presidente do Instituto Ethos (Revista Five – Maio – Junho 2001), valores e princípios éticos constituem a base da cultura e da estratégia de uma empresa verdadeiramente cidadã, que busca conciliar a sua missão de gerar riquezas com a necessidade de promover o bem-estar social tanto do público interno quando do externo.

De acordo com Pagliano apud Instituto Ethos (2000), a prática da responsabilidade social tem como objetivos:

- Proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo a imagem da organização;
- A credibilidade passa a ser uma importante vantagem, um diferencial competitivo no mundo globalizado;
- Diferenciação dos concorrentes – quando a empresa se insere na comunidade, cria um diferencial, que acaba destacando-a;
- Visão positiva da empresa – a empresa passa a satisfazer não só seus acionistas, mas principalmente os consumidores;
- Geração de mídia espontânea;
- Formação de seu mercado futuro – ao contribuir para o desenvolvimento da comunidade, forma os seus futuros consumidores;
- Fidelização de clientes – oferecer mais do que as obrigações conquista os clientes;
- Atrair investidores – muitos investidores individuais e institucionais estarão investindo, pois, percebem que o retorno é garantido em empresas socialmente responsáveis;
- Atrair e manter talentos – profissionais valorizam as empresas que os valoriza, são respeitados e têm claro os objetivos da empresa, fazendo o máximo para atingi-los.
- Dedução fiscal – as empresas podem abater até 1% do imposto de renda.

O empresariado está cada vez mais consciente que investir em projetos sociais reflete, além da melhoria das condições de vida das comunidades assistidas, na imagem positiva das empresas.

Para o presidente da Fundação CDL Pró-Criança, Nirlando Beirão, a empresa que investe em projetos sociais, até sobre uma ótica egoísta, está fazendo um investimento. “Ela só será uma empresa próspera, com uma comunidade próspera. O que você pode colher em uma sociedade miserável?” Revista Gestor – Revista Mineira de Administração – Setembro 01.

De acordo com Abbagnano apud Instituto Ethos, filantropia significa amizade do homem para com outro homem. Platão teria dividido em três aspectos: saudação, ajuda, hospitalidade. Na linguagem moderna, filantropia se restringe à Segunda definição: ajuda.

Já a responsabilidade social, como já foi citado durante o texto, requer estratégias que são pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e a satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade.

2.6 A realidade atual da disseminação da idéia de Responsabilidade Social

Partindo de uma tímida manifestação inicial que parecia, aos olhos do mercado acadêmico e profissional, uma simples curiosidade, uma idéia exótica, ou uma “heresia na ortodoxia capitalista”, a noção de responsabilidade social transformou-se em doutrina e evoluiu para a constituição de um vasto campo de estudos, cada vez mais amplo e estruturado (Duarte e Dias).

Uma volumosa literatura atesta a atualidade e importância do tema bem como a seriedade dos estudos que estão sendo desenvolvidos por pesquisadores de alto gabarito, com o apoio de renomadas instituições. No entanto, a maioria da literatura concentra-se, principalmente nos Estados Unidos, na Alemanha, na França e na Inglaterra.

Segundo Duarte e Dias(1985), há carência absoluta de obras teóricas fundamentais, tanto na área de Responsabilidade Social, quanto na de Balanço Social.

Tal fato se explica pela penetração ainda pequena da idéia nos meios empresariais e acadêmicos do país, por razões diversas que vão desde o preconceito à falta de atualização até a luta extenuante das empresas pela sobrevivência, no ambiente tempestuoso da economia nacional. Para tanto, contribui também o acesso cada vez mais difícil à literatura estrangeira, por seu alto custo financeiro. Mas podemos observar que este quadro está mudando rapidamente com penetração não só das grandes empresas, como das pequenas e médias empresas no ramo social.

Uma pesquisa realizada pela FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais), divulgada pela Revista Gestor – Revista Mineira de Administração, mostra a predominância das doações em dinheiro (67% das empresas) e em materiais (efetuada por 66%), modalidades mais simples de ação social. Já as formas que requerem um processo mais elaborado de envolvimento da empresa, como apoio a projetos de ONGs e prestação de serviços à comunidade, aparecem com percentuais inferiores, assim como a ação direta desenvolvida pela própria empresa (15%) e o repasse de recursos ao Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente (5%). De um modo geral, o foco da ação dessas empresas tem sido o desenvolvimento local, ou seja, a empresa e seu entorno.

Embora a racionalidade defenda uma distinção entre interesses públicos e particulares, nem sempre esta distinção pode ser feita de modo suficientemente claro para evitar a intervenção do Estado na esfera particular. Além do mais, tal separação de esferas só seria factível e benéfica se os homens fossem capazes de conciliar, por si, o interesse pessoal com o de outras pessoas e com o da sociedade. Mas sabemos, pelas evidências passadas e presentes, que tal hipótese é utópica.

A questão social versus questão econômica é debatida segundo alguns fatores: o mercado não cumpriu a promessa de ser a solução para os problemas sociais. “Ao contrário, vemos o crescimento cada vez maior na desigualdade da distribuição da renda, o alto número de desempregados e o trabalho informal em ascensão. As denúncias de corrupção são outro fator que cresce a cada dia. E na busca de maximizar o lucro, criaram-se problemas ecológicos pela exploração desenfreada dos recursos naturais.” INSTITUTO ETHOS (2000).

3. ESTUDO DE CASO – TELEMIG CELULAR S/A

3.1 – O setor de Telefonia Celular no Brasil

Em 1998, a privatização marcou uma nova era para o setor de telefonia celular no Brasil, inaugurando um panorama de concorrência acirrada e surpreendente avanço tecnológico. O aumento da competitividade surgiu como consequência natural desse processo, ao gerar um “boom” na entrada de novos clientes.

O ano 2000 representou um ápice na expansão de consumidores em todo o mercado nacional, registrando mais de 23 milhões de usuários. Em outras palavras, uma penetração de 14% e um crescimento de 54% em relação ao ano anterior.

Ganhou destaque, em 2000, a introdução dos serviços de transmissão de dados e acesso à internet, que acabou por romper com o modelo tradicional de transmissão de voz. Um marco na evolução tecnológica do setor de telefonia celular, com potencial de crescimento superior ao do modelo convencional.

Recentemente, o setor de telefonia celular, no Brasil, vem presenciando uma série de mudanças na sua regulamentação. Em novembro de 1999, foi firmado um Protocolo de Compromisso entre a Anatel e as operadoras de Serviço Móvel Celular – SMC, baseado em parâmetros de qualidade que passaram a avaliar, sob a ótica do cliente, o parâmetro dos serviços prestados.

Aspectos como cobertura, atendimento, falhas na conta telefônica e queda das ligações, dentre outros, foram sendo avaliados a partir de um rígido critério de qualidade.

Meses depois, a Anatel aproveitou para oficializar o acesso móvel à internet, através da regulamentação do Short Message. Mas o ponto alto da regulamentação, no ano de 2000, foi Serviço Móvel Pessoal – SMP. Uma sigla que pode determinar o futuro do setor de telefonia

celular no Brasil, a partir da sucessão do Serviço Móvel Celular – SMC. A proposta desse novo serviço é adequar o regulamento do SMC à Lei Geral de Telecomunicações, incitando a competição e fazendo chegar ao Brasil até nove novas operadoras concorrentes, distribuídas entre as faixas de frequência C, D e E. Com toda a certeza, a entrada de novas prestadoras de serviço móvel atrairá investidores para as principais regiões do país, promovendo crescimento.

As atuais empresas celulares poderão migrar para o novo sistema SMP, podendo, além de adquirir uma sub-faixa adicional de frequência, obter as seguintes vantagens:

- Possibilidade de prestar novos serviços
- Realização de fusões e incorporações entre companhias celulares
- Obtenção de licenças de Longa Distância Nacional e Internacional

Isso é só um indício das transformações esperadas, pelo setor de telecomunicações brasileiras, neste início do terceiro milênio. Um tempo em que a tecnologia irá de encontro à mais precisa evolução, ao convergir voz, dados imagem e internet em um mesmo aparelho celular. É a Terceira Geração de Celulares que se aproxima (Relatório Anual – Telemig Celular 2000).

3.2 - A empresa Telemig Celular

A área de concessão da Telemig Celular inclui 152 municípios no Estado de Minas Gerais com pouco mais de 500 mil quilômetros quadrados, representando cerca de 6% do território brasileiro.

A população de Minas Gerais é de cerca de 18 milhões de habitantes, representando mais de 10% da população brasileira. A área de cobertura da concessão da Telemig Celular compreende, aproximadamente, 16 milhões de habitantes.

Além da Telemig Celular, atuam em Minas Gerais outras duas operadoras de Serviço Móvel Celular: CTBC Celular e Maxitel. A competição se dá em regime de duopólio, respeitando-se as respectivas áreas de concessão. Segundo dados fornecidos pela Anatel,

este mercado movimentou cerca de 1,88 milhões de acessos móveis no ano de 2000, o que representa uma taxa de penetração de 11%.

Vendida em leilão pelo Governo Federal no dia 29 de julho de 1998, pelo valor de R\$ 756 milhões, a Telemig Celular foi adquirida pela Telpart Participações, cuja maior acionista individual é a canadense TIW. Essa empresa opera em telecomunicação celular em vários países da Europa e Ásia e agora também na América Latina. Também fazem parte da Telpart o Banco Opportunity, do Rio de Janeiro, e seis fundos de pensão.

O Banco Opportunity é uma companhia de investimentos brasileira com escritórios no Rio de Janeiro e São Paulo. É dedicada a gestão de recursos de terceiros e já conquistou vários prêmios de rentabilidade atribuídos pela mais renomada empresa de análise de fundos internacionais. Os fundos de pensão que têm participação, em grande parte, sem direito a voto, na Telpart incluem: Previ (Banco do Brasil), Telos (Embratel), Sistel (Telebrás), Funcef (Caixa Econômica Federal), Petros (Petrobrás), Funcesp (CESP – Centrais Elétricas de São Paulo).

A Telemig Celular iniciou suas operações como empresa independente em janeiro de 1998. Mas entrou em atividade bem antes, em 1993, como um setor da Telemig, naquela época, uma operadora de telefonia fixa estatal. E já em 1996 conseguiu extinguir as filas para a aquisição de telefones celulares em Minas Gerais e depois, já privatizada, superou todas as exigências de qualidade estabelecidas pela Anatel. (Revista de Telecomunicações 2000).

Equipada com 590 estações Rádio Base (ERBs) e nove centrais de comutação e controle (CCCs), a Telemig Celular se orgulha de seus índices de qualidade: disponibilidade do sistema acima de 98%, perda nos enlances ERBs-CCCs abaixo de 3%, bloqueio de canal de voz da ERB no horário de maior movimento abaixo de 5%, probabilidade de acesso na primeira tentativa acima ou igual a 90% e reclamações procedentes por 100 assinantes inferior a 5%.

A Telemig Celular recebeu o certificado ISO 9002 por seu Serviço de Atendimento ao Cliente, tornando-se a 1ª operadora do Sistema Telebrás a possuir o selo internacional de qualidade.

Apesar de atuar com uma visão global de mercado, a Telemig Celular reconhece a importância que é valorizar as diferenças de cada nicho e cliente, pois respeita, antes de mais nada, a individualidade de cada um, a partir de uma concisa estratégia de segmentação. Essa é uma postura comercial que vem sendo responsável por otimizar as ações mercadológicas da Companhia, refletindo com propriedade o comportamento do consumidor dentro da área de concessão. Para isso, a Telemig Celular trabalha com três eixos diferenciados de segmentação: sociodemográfico, psicográfico e relativo ao valor de uso. Cada um deles apresenta peculiaridades específicas que, ao todo, formam uma ferramenta precisa para diferenciar de forma sistêmica as ações de Marketing.

A Telemig Celular sempre procurou recrutar profissionais com perfil dinâmico, sintonizado com novas tecnologias, preparado para trabalhar sob pressão em um ambiente de constantes mudanças.

No ano de 2000, a excelência na prestação de serviços constituiu o objetivo central da área de Recursos Humanos da Companhia. Estabeleceu-se como prioridade uma relação mais próxima com o cliente interno, através de um sério trabalho de diagnóstico e satisfação das necessidades específicas de cada área. Isto permitiu que a Telemig Celular aproveitasse melhor os seus profissionais a partir de quesitos como formação, experiência e motivação, reavaliando papéis e funções.

3.3 Ações Sociais desempenhadas pela Companhia

Exercer ações de cidadania é um compromisso que a Telemig Celular segue com responsabilidade.

Desde a sua privatização em 1998, a Telemig Celular se pautou em uma essência de trabalho formada por importantes valores sociais e culturais. Através das Leis de Incentivo à Cultura (Estadual e Federal) e de recursos próprios, a Companhia se apoiou no firme propósito

de investir no crescente desenvolvimento de Minas Gerais, patrocinando espetáculos, mostras, shows, artistas mineiros, sem falar no investimento doado ao presente e ao futuro de milhares de crianças e adolescentes carentes.

Ao dar continuidade à sua política de investimentos inaugurada em 1999, a Companhia despendeu R\$ 5 milhões à concretização de ações socioculturais no ano de 2000. Um investimento que valorizou eventos e artistas mineiros identificados com a visão e imagem da Telemig Celular, colocando em evidência os principais diferenciais da Companhia: qualidade, cobertura, inovação e mobilidade.

Mas, a proposta de atuação da Telemig Celular no contexto social jamais se limitou ao patrocínio e incentivo de eventos. A Companhia sempre se posicionou para ir além, uma vez que se propôs a unir a manifestação artístico-cultural à valorização do ser humano. Tal postura beneficia a sociedade, já que através da formação de talentos, do acesso das camadas sociais menos favorecidas aos espetáculos e do exemplo transmitido pela Telemig Celular às outras companhias, desenvolve-se um conciso trabalho de valorização cultural do Estado.

Ações culturais:

O circuito Telemig Celular de Cultura sobressai-se como o principal projeto da Companhia na área cultural, através de festivais itinerantes criados para levar arte, riso e emoção ao interior de Minas. O Circuito é composto por grupos de renome, mantidos e patrocinados pela Telemig Celular:

- Grupo Galpão
- Giramundo
- Ponto de Partida
- Armatrux
- Cia. SeráQuê?
- Cia. Burlantins
- Instituição Salão do Encontro

- Circo de Todo Mundo

Desde o seu lançamento, em setembro de 2000, o Circuito já percorreu 13 cidades mineiras, tendo sido aplaudido por mais de 120 mil pessoas. O intuito da Telemig Celular neste projeto é formar público, artistas e mercado para a expansão da cultura em todo o Estado de Minas Gerais.

Outros projetos de peso também foram patrocinados pela Telemig Celular no ano 2000, entre eles o 1º Festival Internacional Telemig Celular de Teatro de Bonecos, o Festival Internacional da Dança (FID) e o Encontro Mundial de Artes Cênicas (ECUM).

No terreno musical, a Telemig Celular destacou-se com eventos diversificados e merecedores de grande público:

- Telemig Celular Som Clube – durante quatro meses, este projeto levou a safra da música mineira à Praça da Savassi, uma das mais famosas de Belo Horizonte.
- Eletrônica Telemig Celular – um grande festival de música eletrônica realizado com sucesso em Belo Horizonte, apresentando as mais novas tendências deste segmento musical.
- Telemig Celular Arte Bit – um show de cultura com performances e exposições de arte, espetáculos com músicas de vanguarda e eletrônica, além de figuras legendárias da MPB em variações inusitadas.

Ações Sociais

A Telemig Celular começou a atuar na área social, em novembro de 1999, através do projeto Ação de Cidadania Empresarial pela Infância e Adolescência. O papel da Companhia neste empreendimento é incentivar outras empresas a fazerem o que ela própria já coloca em prática desde março de 1999: destinar 1% dos seu Imposto de Renda Devido, com base na Lei 11.397/94, ao caixa do Fundo para Infância e Adolescência (FIA). Este valor se aplica à viabilização de projetos sócio-educativos, como Bolsa Escola e Menor Infrator.

Essa ação acabou abrindo espaço para que a Telemig Celular fortalecesse ainda mais a sua consciência de cidadania, apoiando a realização de novos projetos:

- Missão Criança – distribuição de bolsas-escola a crianças carentes em Paracatu (cidade do interior de MG), com o objetivo de erradicar completamente a utilização da mão de obra infantil naquela cidade.
- Projeto Circo de Todo Mundo – atividades circenses para meninos de rua.
- CD Rola que Rola – trabalho realizado em conjunto pelo grupo teatral ponto de Partida e crianças carentes do Vale do Jequitinhonha.
- Projeto Salão do Encontro – desenvolvimento de atividades artístico-educativas para crianças carentes de Betim.

No ano de 2000, a Companhia atingiu seu grande marco social com a criação do Instituto Telemig Celular, lançado para canalizar seus projetos sociais às comunidades carentes de Minas Gerais, com foco especial em crianças e adolescentes (Balanço Social Telemig Celular –2000)

O Instituto Telemig Celular tem como missão “fortalecer a prática da responsabilidade social na Telemig Celular, visando essencialmente ao desenvolvimento das comunidades onde a empresa está presente” (Site da Telemig Celular - 2001).

O Instituto Telemig Celular possui dois grandes programas que se desdobram em vários projetos e ações distintas: Pró-Conselho, voltado para comunidades e o Voluntários em Ação, voltado para os funcionários da empresa.

Pró-Conselho – É um programa de Fortalecimento dos Conselhos Tutelares e Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente de Minas Gerais.

Eleito a principal ação social do Instituto Telemig Celular, o Pró-Conselho tem o propósito de abrir caminhos para uma nova forma de atuação dos Conselhos Tutelares e Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente do Estado de Minas Gerais, ao contribuir para que os jovens sejam mais capacitados e mais alinhados com métodos gerenciais eficazes.

O objetivo é que esses conselhos desenvolvam trabalhos voltados para resultados e, conseqüentemente, tenham uma atuação fortalecida na defesa e na implementação de políticas públicas de atendimento à criança e ao adolescente.

Alguns projetos do Programa Pró-Conselho:

- Conhecendo a realidade – O projeto é uma pesquisa censitária envolvendo os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente e aos Conselhos Tutelares no Estado de Minas Gerais com o objetivo de diagnosticar a realidade vivida pelos conselhos no Estado. As informações levantadas servirão de base para o Instituto desenvolver e implementar projetos que fortaleçam a atuação desses Conselhos e os tornem mais conhecidos, ao fazer com que suas responsabilidades e atuações sejam plenamente compreendidos pelos diversos segmentos da sociedade onde atuam.
- Minas de Bons Conselhos – Este projeto tem como objetivo criar mecanismos que permitam que todos os municípios do Estado de Minas Gerais tenham Conselhos Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e Conselho Tutelar. Embora a constituição dos Conselhos seja uma exigência legal, em Minas Gerais, apenas 306 dos 853 municípios do Estado possuem Conselhos Municipais e, destes, apenas 209 têm Conselhos Tutelares criados. Uma enorme distância entre a lei e a realidade.
- Celular Amigo – Este projeto consiste na doação de aparelho celular para os conselhos Tutelares do Estado de Minas Gerais que atuam na área de cobertura da Telemig Celular. O objetivo é instrumentalizá-los para sua melhor atuação no atendimento a crianças e a adolescentes, pois os conselhos Tutelares têm a importante função de zelar pela integridade das crianças e adolescentes, disponibilizando a elas todos os direitos que lhes são garantidos no ECA – Estatuto da Criança e Adolescente.
- FIA (Fundo da Infância e Adolescência) – Este projeto visa preparar os conselhos para captarem recursos e ainda incentivar empresas e pessoas físicas a fazerem doações para fundos da Infância e Adolescência. Além do benefício social, as empresas podem deduzir até 1% do IR devido e as pessoas físicas até 6% do IR devido na declaração de ajuste.

- Voluntários em ação – É um programa que visa despertar no funcionário da Telemig Celular o sentido da responsabilidade social: esse é o principal objetivo do Programa voluntários em Ação.

A Telemig Celular acredita que não basta a empresa agir em prol dos programas sociais, é preciso que os funcionários da empresa, um a um, também entendam o sentido da responsabilidade social. Por isso, o Programa Voluntários em ação motiva e incentiva os funcionários da telemig Celular a doarem um pouco daquilo que cada um acredita ter de melhor.

Alguns projetos do Programa Voluntários em Ação:

- Apoio a instituições carentes – O Programa voluntários em Ação selecionou cinco instituições sociais que estão recebendo apoio dos voluntários da empresa. Os funcionários da Telemig Celular indicaram mais de 25 instituições para o programa, elas foram visitadas pela equipe do comitê dos voluntários e avaliadas de acordo com critérios pré-definidos.
- Campanha de doações – Este projeto visa a programação de campanhas de doações temáticas:

Janeiro – voluntários da educação: foi arrecadado mais de 600 livros que foram doados a diversas Bibliotecas de regiões carentes.

Junho – voluntários do agasalho – foram arrecadados 2089 peças de roupas que foram entregues para Instituições parcerias do programa de voluntários.

Setembro – voluntários da alegria – com o objetivo de arrecadar brinquedos, para, em outubro, época do dia das crianças, levar um pouco mais de alegria para as crianças carentes.

Dezembro e ocasiões especiais – voluntários do alimento – com o objetivo de arrecadar alimentos não perecíveis para famílias carentes.

- Fundo Amigo – Esse projeto tem o objetivo de incentivar os funcionários da Telemig Celular a fazer doações para ao FIA – Fundo da Infância e Adolescência, e divulgar a possibilidade de doações ao Fundo para amigos e familiares. Além disto, o Fundo também trabalha na erradicação do trabalho infantil, na proteção do trabalhador

adolescente, na profissionalização do jovem e na orientação e apoio sócio familiar (Site da Telemig Celular – 2000)

Vários prêmios e destaques recebidos no ano de 2000 refletem a postura diferenciada da Telemig Celular, a se destacar:

- V Prêmio SESC/SATED, categoria Marketing Cultural: A Telemig Celular recebeu este prêmio em maio de 2000, como reconhecimento de sua diversificada atuação na área cultural, especialmente com o projeto Circuito Telemig Celular de Cultura.
- I Prêmio Cidadania Anuário Telecom: Em agosto de 2000, a Telemig Celular é homenageada por uma das mais respeitadas publicações da área de Telecomunicações no Brasil, em decorrência do Circuito Telemig Celular de Cultura e da Ação de Cidadania Empresarial pela Infância e Adolescência, sendo a única companhia do setor premiada com dois projetos.
- Prêmio Gentileza Urbana, categoria Patrocínio Cultural – dezembro de 2000: Em dezembro, o Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB-MG), premiou a Telemig Celular por suas diferenciadas ações desenvolvidas em benefício da cidade de Belo Horizonte, durante o ano de 2000.
- Prêmio ECO: Em concurso promovido pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo, a Telemig Celular foi classificada como finalista por sua postura de intenso respeito aos direitos da criança e do adolescente.
- Prêmio Criança 2000: Concedido pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, este prêmio também reconheceu a ação social ativa e consciente da Companhia.
 - Destaques na imprensa: Jornais de peso como Gazeta Mercantil, Estado de Minas, O Tempo e Hoje em Dia divulgaram em matérias exclusivas a atuação da Telemig Celular no mercado mineiro. O projeto Circuito Telemig Celular de Cultura mereceu destaque na Revista Marketing Cultural (maio de 2000), que também difundiu outras ações culturais desenvolvidas pela Companhia.

1.3 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A identificação do problema, bem como, a delimitação da pesquisa, ocorreu a partir de discussões internas juntamente com os demais funcionários da Telemig Celular, onde foi possível perceber uma lacuna entre as ações sociais praticadas pela empresa e o grau de conhecimento e entendimentos destas pelos funcionários.

4.2 ESCOLHA DO PÚBLICO ALVO

Escolheu-se como público alvo os funcionários da área Administrativa bem como os funcionários da área de Atendimento (Call Center) da Telemig Celular. Através de um sorteio aleatório, foram selecionados 200 funcionários que receberam a pesquisa via endereço eletrônico.

4.3 ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Foi elaborado um questionário com 18 perguntas. Todas as questões tiveram como objetivo verificar o grau de conhecimento e participação dos funcionários acerca das práticas. Ainda, o questionário visou identificar as sugestões dos funcionários, para que as ações sociais praticadas pela empresa fossem mais difundidas e obtivessem um maior grau de participação dos colaboradores.

Dos 200 funcionários que receberam o questionário, 51 retornaram-no preenchido.

1.4 4.4 TABULAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS

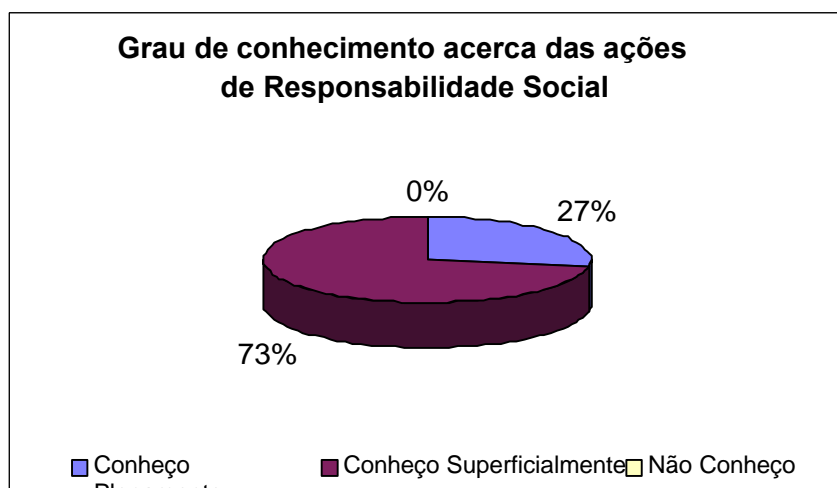
RESULTADOS

Os dados obtidos, através da presente pesquisa, foram ordenados e organizados para análise e interpretação. Para tanto, foram codificados e tabulados, através da discriminação e seleção das informações obtidas. A confecção de figuras e quadros também foi efetuada para uma melhor interpretação das informações coletadas.

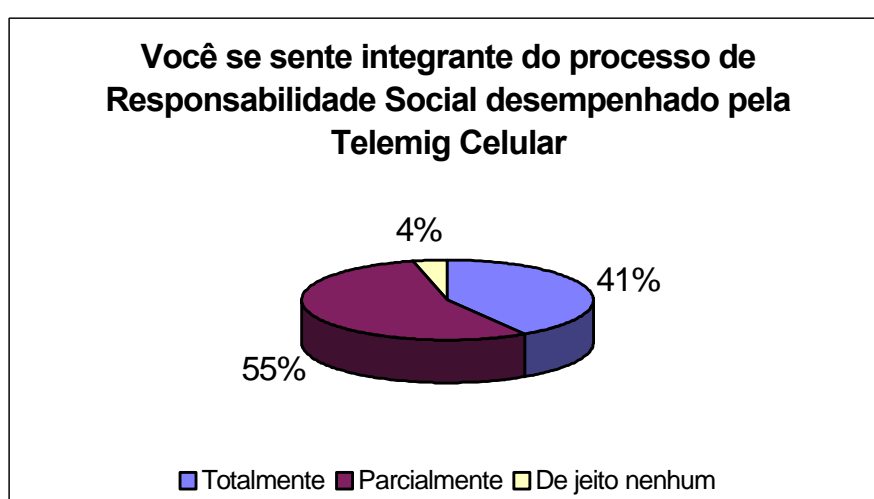
Para uma melhor discussão e análise, os resultados do questionário foram individualizados através de gráficos.

Os dados da Figuras 4.1 mostram que 100% dos entrevistados conhecem as ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela Telemig Celular. Porém, destes 73% conhecem apenas superficialmente, ou seja, ouvem falar que estão sendo desempenhadas algumas ações sociais, mas não conhecem o efetivo destas ações nem o retorno dos reais resultados obtidos com as implementações das mesmas.

1.5 **FIGURA 4.1** - Grau de conhecimento acerca das ações de Responsabilidade Social



1.7 Os dados da Figura 4.2 mostram que a maior parte dos entrevistados (96%), sente-se integrante do processo de responsabilidade social desempenhado pela Telemig Celular. No entanto, é possível observar que ainda se tem muito a fazer para que a participação dos funcionários nas ações sociais desempenhadas pela empresa seja mais efetiva, pois apenas 55% dos entrevistados sentem-se parcialmente integrantes do processo. Acredita-se que isso é consequência do resultado apresentado na questão anterior, na qual 73% dos entrevistados conhecem apenas parcialmente as ações sociais desempenhadas.



1.8

FIGURA 4.2 – Integração no

F

processo de Responsabilidade Social

Os índices de motivação e comprometimento dos funcionários em decorrência das ações de responsabilidade social desempenhadas pela Telemig Celular (Figuras 4.3 e 4.4) demonstram que 96% dos entrevistados, contra apenas 4%, se sentem mais motivados por trabalhar numa empresa que se preocupa com questões sociais. O percentual de 96% está dividido entre funcionários que realmente se sentem mais motivados (74%) e funcionários que, às vezes, se sentem mais motivados (22%). Portanto, de maneira geral, as ações sociais desempenhadas têm um resultado positivo quando se analisa seu efeito motivacional sobre os funcionários. Com relação ao comprometimento, 73% se sentem mais comprometidos com a empresa, contra 27% que afirmam que não.

FIGURA 4.3 – Motivado no trabalho em relação à Responsabilidade Social da empresa



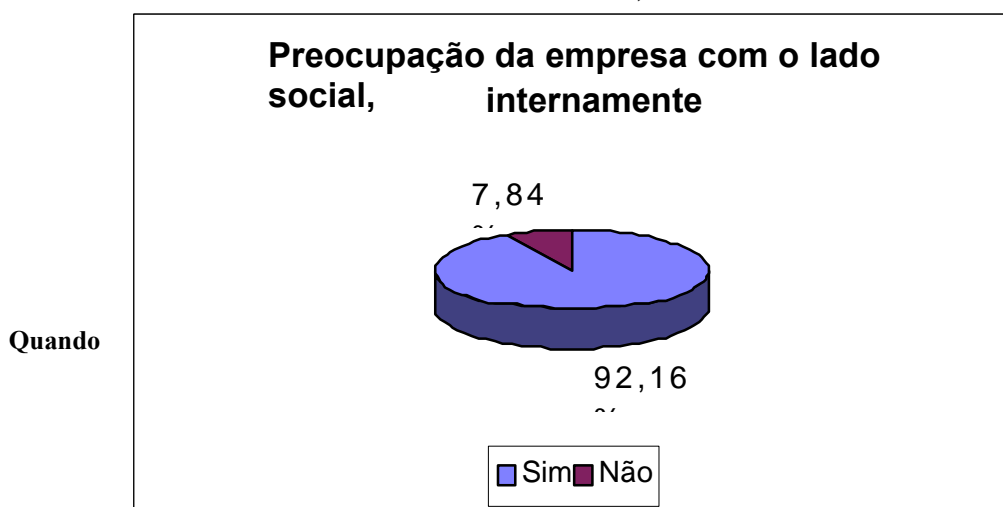
Os resultados da Figura 4.5 mostram que a grande maioria dos entrevistados afirma que a Telemig Celular não esquece do lado social dentro da própria empresa. Tal fato pode ser observado através de empréstimos financeiros emergenciais, campanhas de doação de sangue a familiares de funcionários, dentre outras ações.

FIGURA 4.4 – Ações de Responsabilidade Social impactam no comprometimento do



Funcionário

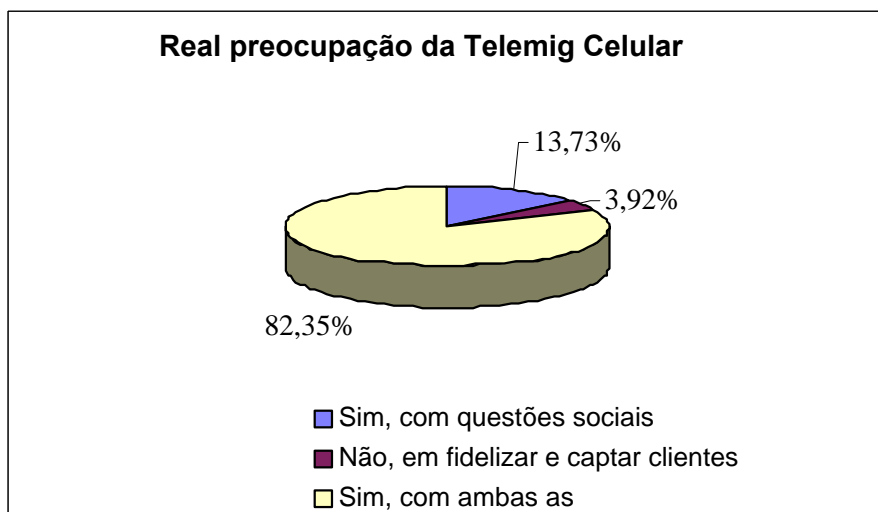
FIGURA 4.5 – Preocupação da empresa com o lado social, internamente



Quando

perguntados sobre o real motivo da prática de ações sociais desempenhadas pela Telemig Celular (Figura 4.6), 82% dos entrevistados responderam que ela está preocupada com estas questões além de captar e fidelizar clientes.

Isto mostra que a maior parte dos funcionários entende que a empresa, ao praticar ações sociais, pretende contribuir com a sociedade, além de ter uma boa imagem perante seus clientes atuais e perante os clientes potenciais.

FIGURA 4.6 – Real preocupação da Telemig Celular com

questões sociais

As informações da Figura 4.7 mostram que a opinião dos entrevistados é dividida, quando se pergunta se o fato da Telemig Celular ser uma empresa preocupada com o social influenciou sua escolha do local onde trabalhar. Esta constatação pode ser explicada pela análise da relação demanda versus oferta de emprego.

1.9 FIGURA 4.7 – Preocupação com questões sociais faz diferença para os funcionários quando da escolha do empregador



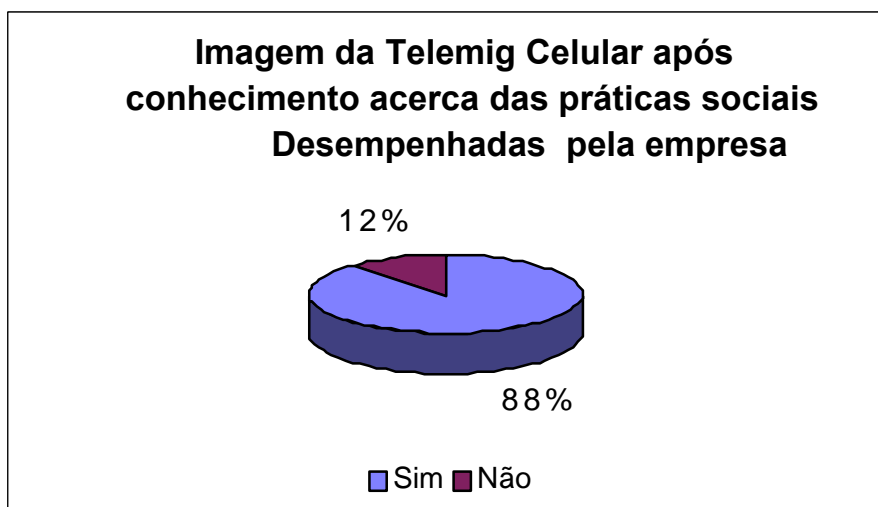
Pelas respostas apresentadas na Figura 4.8, percebe-se que os funcionários da Telemig Celular consideram as ações sociais praticadas pela

empresa um fator muito relevante na observação do clima interno, quando se analisa a relação da empresa perante os empregados.

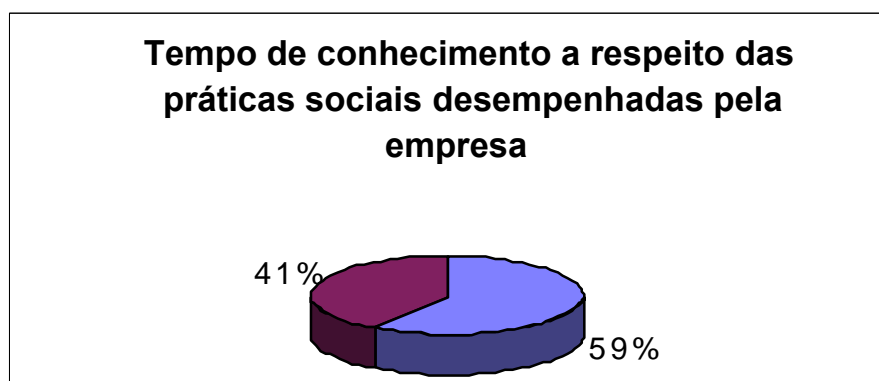
Já, a Figura 4.9 mostra que a grande parte dos entrevistados (41%) tomam conhecimento das práticas de ações sociais desempenhadas pela Telemig Celular após 06 meses de permanência na empresa.

Este dado mostra a necessidade de uma comunicação interna mais eficaz, permitindo que os funcionários se sintam mais próximos e, portanto, mais comprometidos com as práticas de ações sociais desenvolvidas.

1.10 FIGURA 4.8 – Imagem da Telemig Celular após conhecimento das práticas sociais



1.11 FIGURA 4.9 – Tempo de conhecimento a respeito das práticas sociais



Pelas respostas apresentadas na Figura 4.10, pode-se afirmar que apenas 57% dos entrevistados acreditam na eficiência da prática de ações sociais para captação de clientes, já que apenas estes disseram que as ações sociais desenvolvidas pela Telemig Celular são lembradas quando da escolha de compra pelo cliente.

1.12 FIGURA 4.10 – Visão dos clientes internos



Interessante observar que ao contrário do resultado da Figura 4.10, a maior parte dos entrevistados, 78% (Figura 4.11), acredita que as práticas de ações sociais desempenhadas pela Telemig Celular funcionam como atrativo para manter os clientes atuais.

Ao serem confrontados a questão anterior, os entrevistados entendem que as ações sociais não são tão importantes para captar clientes quanto para manter os clientes atuais.

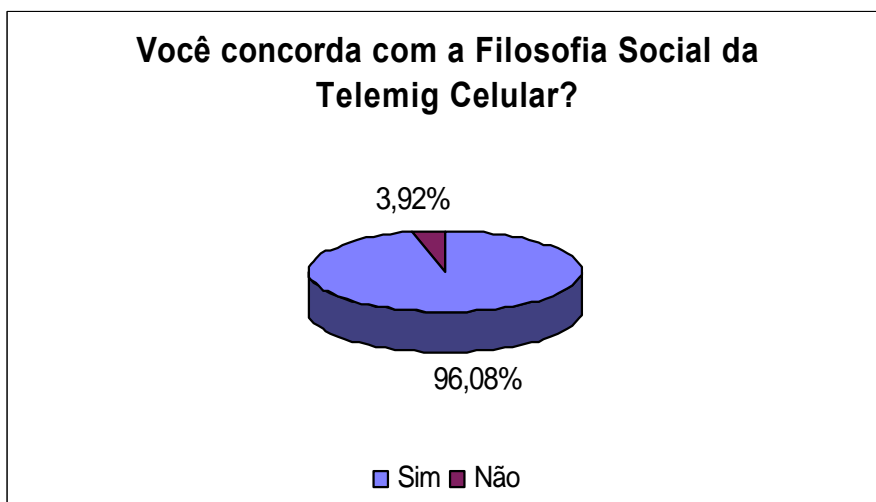
1.13 FIGURA 4.11 – Práticas Sociais: atrativo para o cliente



segmentos carentes da sociedade, a Telemig Celular optou por direcionar seus esforços sociais para atender a crianças e adolescentes. A empresa acredita que não se pode ter ações sociais efetivas quando não se tem foco específico em determinado segmento.

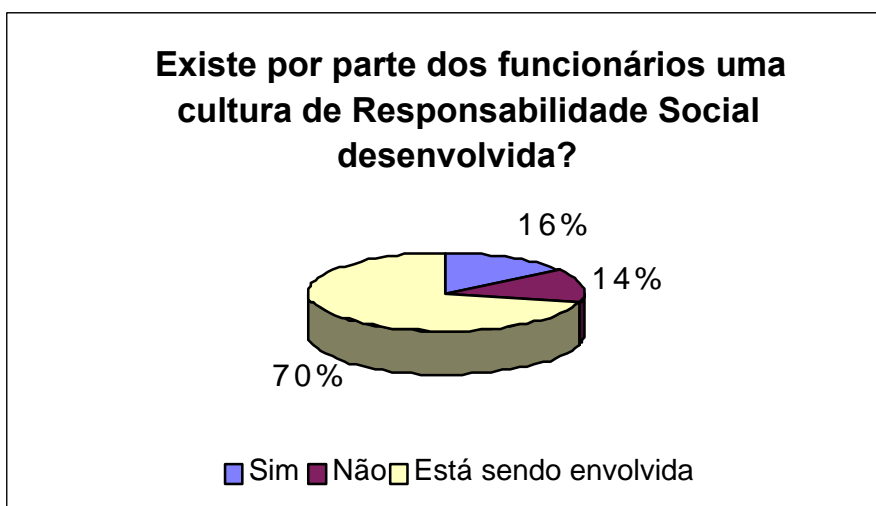
Por essa razão, foi perguntado aos entrevistados se eles concordam com a opção feita pela empresa em atender a crianças e a adolescentes. Como resultado, pode-se observar os dados da Figura 4.12, no qual 96,08% dos entrevistados estão de acordo com a opção feita pela empresa.

1.14 FIGURA 4.12 – Concordam com a Filosofia Social da Telemig Celular

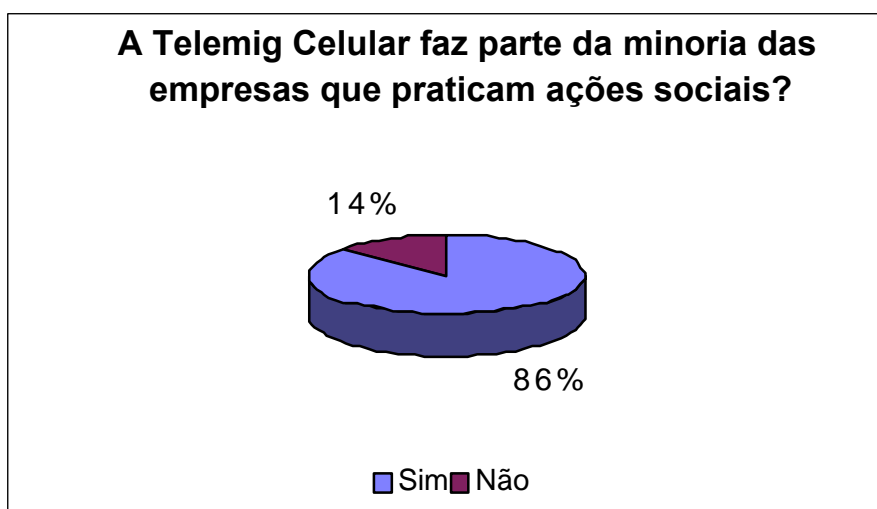


Considerando as respostas apontadas nas Figuras 4.13 e 4.14, pode-se constatar que a maior parte dos entrevistados (70%) acredita que a cultura de responsabilidade social dos funcionários ainda está sendo desenvolvida, contra 16% que acreditam que já existe essa cultura e 14% que acreditam que ela ainda não está nem em fase de desenvolvimento. Isto mostra que os funcionários estão em vias de ter uma maior participação e comprometimento com as questões sociais desenvolvidas pela empresa. Além desse fato, percebe-se que 86% dos entrevistados entendem que a Telemig Celular faz parte de um pequeno grupo de empresas que pratica ações sociais, ou seja, a maior parte das empresas ainda não está num grau de amadurecimento capaz de enxergar a importância e a necessidade desse tipo de atitude.

1.15 FIGURA 4.13 – Cultura de Responsabilidade Social desenvolvida

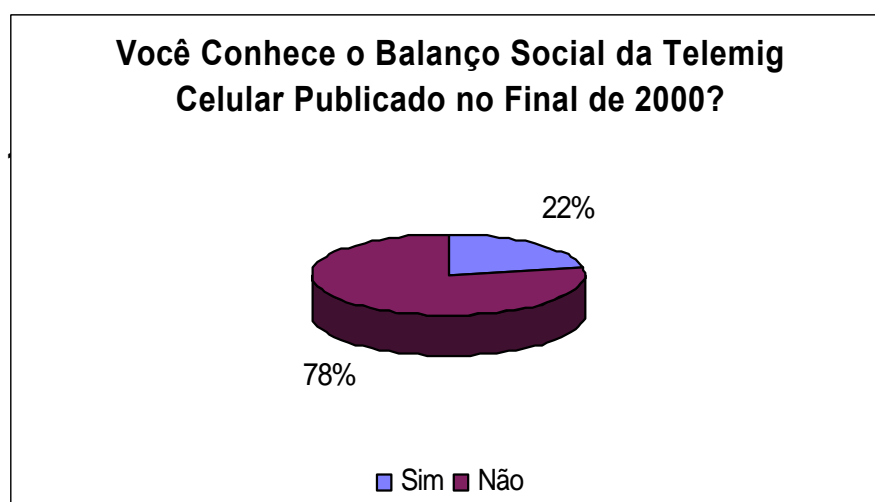


1.16 FIGURA 4.14 – Telemig faz parte das empresas que praticam ações sociais



Pela análise dos resultados das Figuras 4.15 e 4.16, pode-se constatar que apenas 22% dos entrevistados conhecem o Balanço Social apresentado pela Telemig Celular no ano de 2000. No entanto, 98% destes entrevistados demonstraram interesse em conhece-lo contra apenas 2% que não gostariam de conhecer. Tal fato demonstra que os funcionários estão interessados em conhecer as ações sociais que estão sendo desenvolvidas pela empresa.

1.17 FIGURA 4.15 – Balanço Social da Telemig Celular – ano 2000

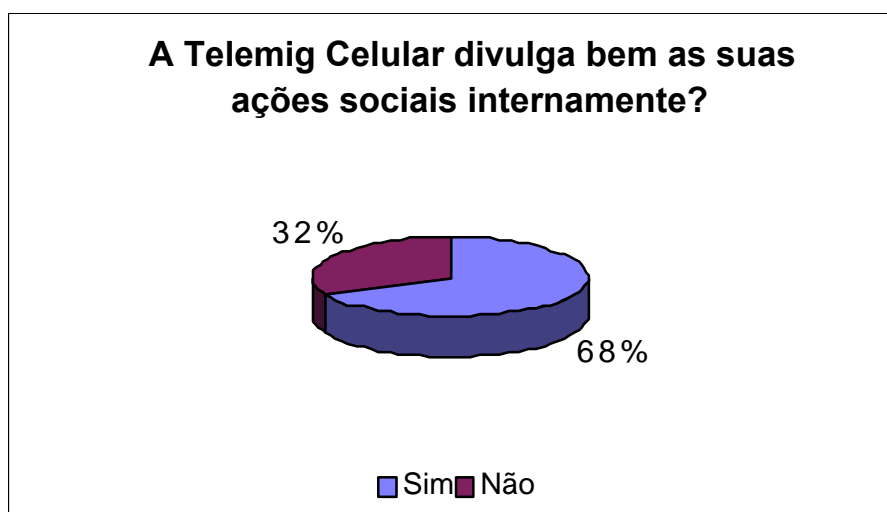


As respostas obtidas pela análise das Figuras 4.17 e 4.18 mostram que a Telemig Celular consegue uma melhor eficiência na divulgação interna das ações sociais do que por meio da divulgação externa. Tal fato pode ser comprovado quando se verifica que 46% dos entrevistados acreditam que a empresa não tem um bom canal de divulgação externa das ações, contra 32% que acreditam que a divulgação interna também não é boa.

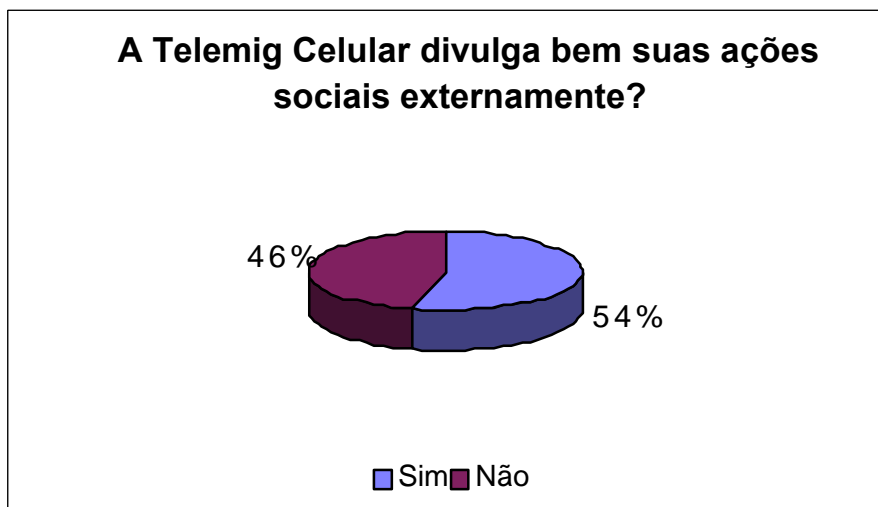
1.19 FIGURA 4.16 – Conhecimento do Balanço Social da empresa



1.20 FIGURA 4.17 – Telemig Celular divulga bem as suas ações sociais internamente



1.21 FIGURA 4.18 – Telemig Celular divulga bem as suas ações sociais externamente?



Considerações finais. Com base nos resultados expostos, pode-se sugerir as seguintes ações de melhoria:

- Implementação de uma coluna específica para informações acerca das ações sociais da empresa, no jornal interno semanal, conhecido como Plug-se.
- Criação de uma comissão de funcionários para decidir quais ações sociais praticar. Esta comissão seria formada por representantes de cada diretoria da empresa, servindo de elo entre os funcionários e a área que cuida especificamente das ações sociais da Companhia.

Com estas ações espera-se que os funcionários se sintam mais envolvidos e, portanto, mais comprometidos com as ações sociais propostas pela companhia.

2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

ASHLEY, P. [WWW.Responsabilidade Social.com.br](http://WWW.ResponsabilidadeSocial.com.br) . 2000.

BERGER L.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade**. 13. ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1996.

BRASIL. Instituto Ethos. **O que as empresas podem fazer pela criança e pelo adolescente**. 2. Ed. São Paulo: Campus, 2000.

CHARNOV, B. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. Uma abordagem contingencial. 2 ed. São Paulo: Makron Books Ltda, 1994.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.

DALDEGAN, Mirian Daichmann. **O processo de mudança organizacional: uma abordagem dos aspectos relacionados à transformação na cultura das organizações**. (Dissertação)

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. 3. ed. São Paulo: Livros técnicos e científicos editora s/a, 1986.

DRUCKER, P. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, P. **As novas realidades**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, E. **Organização em análise**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

FAYOL. H. **Administração industrial e geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos is. IN: FLAURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. **Cultura e poder nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

FROES, F. P. M. N. C. **Responsabilidade social & Cidadania Empresarial**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 5. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

KATZ, Daniel e Kahn, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

MARX, Karl. **O Capital. O processo de circulação do capital**. São Paulo. Ed. Bertrond, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagem da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

Revista Gestor. In: Estado de Minas. Belo Horizonte: setembro, 2001.

STONER .J. A F e Freeman.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Prince-Hall, 1982.

SZAZI, E. **Terceiro Setor – Regularização no Brasil**. 1. Ed. São Paulo: Pierópolis, 2000.